

hernsteiner

2/2019

Schwerpunkt: Mindshift



**REISE IN DIE
VERÄNDERUNG**

78,5 %

*der Führungskräfte
haben Freude am
Führen.*

*„Einer Führungskraft
schadet es nicht,
ab und zu Gefühle
zu zeigen.“*

Dieser Aussage stimmen

36 %

sehr zu

50 %

eher zu

12 %

eher nicht zu

2 %

überhaupt nicht zu

WIE BLEIBEN WIR EIN TEAM?

Führung macht Freude – 78,5 % der Führungskräfte bejahen das. Diese Freude dürfen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch spüren: 86 % der Führungskräfte meinen, ab und zu Gefühle zu zeigen, schade nicht. Mehr als 2 Drittel sehen sich selbst als emotionale Führungskraft. Emotion ist auch wichtig, um andere für etwas zu begeistern.

Die meisten Menschen sind gern Teil eines begeisterten Teams. Und die große Mehrheit der Führungskräfte sieht in ihrem Unternehmen mehr als eine Summe der Einzelnen. Wo alle an einem Strang ziehen, arbeiten wir lieber – und erfolgreicher. Informelle Treffen für ein Update oder eine Abstimmung stehen nach wie vor hoch im Kurs. Bei einem spontanen Kaffee oder beim Mittagessen erfahren wir sogar manchmal wesentlichere Dinge als in geplanten Meetings. Doch viele Menschen arbeiten nicht oder kaum mehr vor Ort. Nur noch 48 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind stets an ihrem Stammarbeitsplatz – und damit in der Kaffeeküche – anzutreffen. 71 % der Führungskräfte scheinen damit gut klarzukommen. Apps wie Slack, eine unternehmensinterne Chatsoftware, können die berufliche Kommunikation effizienter gestalten. Wie übermittelt man aber positive Emotionen und ein Wir-Gefühl, wenn die Arbeitsplätze rund um die Welt verstreut sind?

Das Zauberwort lautet: *persönlich*. Einerseits im *direkten* Kontakt – am besten Face-to-Face. Andererseits soll es um die Person und nicht nur um den Beruf gehen. Dazu bietet sich ein Teamevent an oder zumindest ein Gespräch, in dem der Mensch im Mittelpunkt steht. Und wenn Sie jemanden nicht zum Essen treffen können, dann rufen Sie doch einfach einmal an, um zu fragen, wie es ihm oder ihr geht.

7 von 10

*sehen sich selbst
eher als emotionale
Führungskraft.*

WO DIE MENSCHEN
FÜR GEWÖHNLICH ARBEITEN

Führungskräfte führen Mitarbeitende, die zu

- 48 %** nur am Stammarbeitsplatz
- 26 %** an anderen Standorten im Unternehmen
- 25 %** zumindest gelegentlich im Homeoffice
- 20 %** im Außendienst

tätig sind.

(Mehrfachangaben bei disloziertem Arbeiten möglich)

Wie problematisch ist es
für die Führungsaufgaben,
dass nicht alle Mitarbeitenden
vor Ort sind?

26 %

gar nicht

45 %

eher nicht

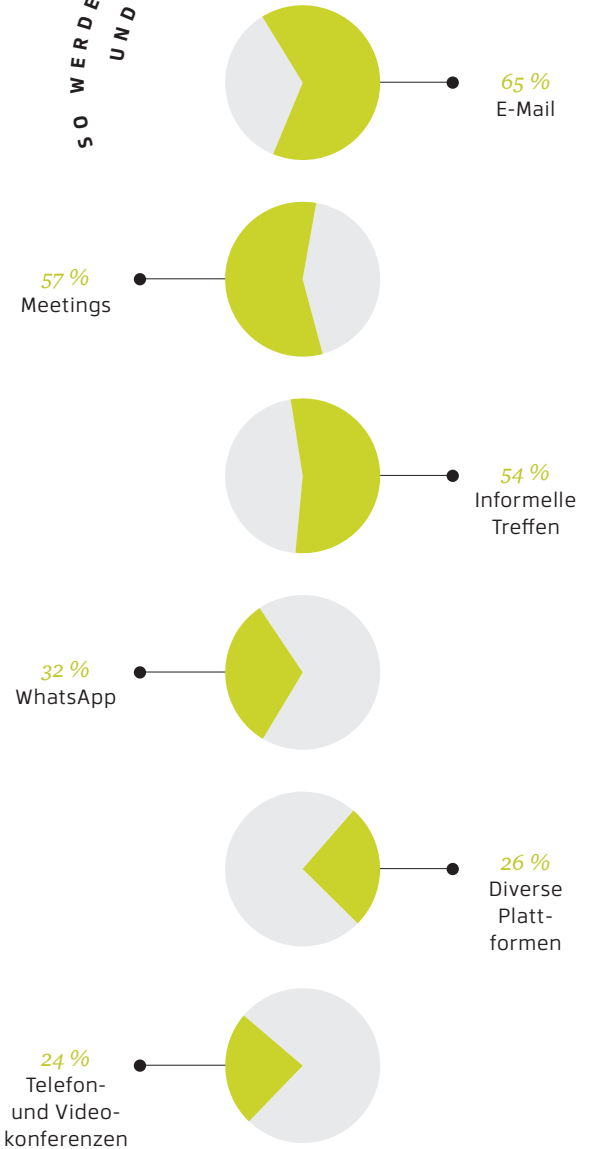
23 %

eher problematisch

6 %

sehr problematisch

SO WERDEN REGELMÄSSIG INFORMATION
UND WISSEN GETEILT



Quelle: Hernstein Management Report

Seit 21 Jahren erhebt der Hernstein Management Report jährlich ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Online-Befragung durch Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung. Befragungszeitraum: April 2019; Sample: 1.530 Personen. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99 % und 101 % auftreten.

Mehr Infos unter: www.hernstein.at/hmr

Inhalt

6 KURZMELDUNGEN

Neu im Trainernetzwerk / Future of Work 2020 / Austrian Innovation Forum / Nipun Mehta / Flirt mit der Komplexität

7 LEADERSHIP - HACKS

Zielfokus statt leerer Kilometer

8 WIE FÜHRUNG STUDIERBAR WIRD

Exklusiv und intensiv: der MSc Leadership, die akademische Seite von Hernstein

26 LEADERSHIP ON DEMAND

Stefan Doblhofer erklärt im Gespräch, warum wir Key-Player brauchen

28 VOLLER ANGRIFF ODER TIEF DURCHATMEN?

Selbsterfahrung: Cornelia Janisch-Binder über eine Entscheidung, die alles verändert hat

29 SPINNEN SIE AUCH MANCHMAL?

Drei Fragen zu Inhouse-Trainings an Cleopatra Leidenfrost

30 NEUES JAHR – NEUE TRAININGS

Impulse, Reflexionen und praktische Tools



10 SCHWERPUNKT: MINDSHIFT

Was tun mit Schweinehunden? Wie geht hirngerechtes Führen? Was ist ein Zero-Netzwerk? Und wer probiert es mit Gemütlichkeit? Überraschende Antworten und frische Impulse



Die Redaktion des *Hernsteiner*:
Michaela Kreitmayer, Leiterin
Hernstein Institut (oben),
und Sibylle Wachter-Benedikt,
Gesamtredaktion

IMMER WEITER, IMMER MEHR?

Eigentlich wollten wir an dieser Stelle über intrinsische Motivation schreiben, über die „Weg-von“ oder „Hin-zu-Haltung“, das „Raus-aus-dem-Hamsterrad“. Wir haben darüber nachgedacht und sind dabei im Gespräch beim Gedanken an den morgendlichen Blick in den Badezimmerspiegel hängen geblieben. Dieser Moment, in dem ich gleich nach dem Aufstehen schon die ersten Entscheidungen treffe: Ob ich dem Tag eine Chance gebe, ob ich mich wohlfühle mit meinen Gedanken, meinem Job, meinem Leben und wie ich womit in den Tag starte.

In unserer modernen Arbeitswelt wird von Menschen erwartet, dass sie gut funktionieren. Und dass sie selbst die Verantwortung dafür übernehmen, dass es ihnen gut geht. Ob sie erfolgreich und glücklich sind oder nicht, entscheidet sich demnach auf einer sehr persönlichen Ebene. Auch wir setzen im Training an der persönlichen Verantwortung und dem eigenen Anteil bei Veränderungen an – dort ist der Hebel, mit dem ich selbst Wirkung erzielen kann. Allerdings fragen wir uns auch: Entspricht dieses „Immer größer, immer weiter, immer mehr“ im Business nicht einer gesellschaftlichen Entwicklung, die wir auf anderer Ebene ab und zu diskutieren, ja überprüfen sollten?

Manchmal ist es eben angebracht innezuhalten. Das zu schätzen, was bereits da und gut ist, und nicht sofort dem nächsten hochgesteckten Ziel – mehr Umsatz, Expansion, persönliche Bestwerte – hinterherzujagen.

Manchmal ist es gut, wie es ist. Das zu pflegen und zu schätzen in unserer von Change und Wachstum getriggerten Welt. Es erfordert ein Umdenken. Einen Mindshift. Innehalten ist ein Verhalten, das vielen Führungskräften – so sagt unsere Erfahrung – sehr schwerfällt. Und es braucht Kraft: Um eingefahrene Verhaltensmuster zu überprüfen, sich den inneren Antreibern zu stellen und sich neue Wege zu erlauben.

Sibylle Wachter-Benedikt, BSc, Gesamtredaktion
Mag. (FH) Michaela Kreitmayer, Leiterin des Hernstein Instituts

IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung **Herausgeber, Medieninhaber und Redaktion:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien, T: +43/1/514 50-5600, hernstein@hernstein.at, www.hernstein.at **Copyright:** alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien. **Redaktion:** Mag. (FH) Michaela Kreitmayer (Leitung Hernstein Institut), Sibylle Wachter-Benedikt, BSc (Gesamtredaktion), Mag. Eva Woska-Nimmervoll. **Corporate Publishing:** Egger & Lerch, 1030 Wien (Artdirektion und Layout: Anika Reissner, Sabine Peter). **Fotos/Illustrationen:** Philipp Tomsich (S. 5, 11, 29); Helge Krueckeberg (S. 6); Fellacher (S. 6); Andreas Scheiblecker (S. 7, 9); Matthias Dorninger (S. 9); Fotostudio Nikolaus (S. 9); PicturePeople Austria (S. 14); Anika Willminger/Point of View GmbH (S. 16); Angela Lamprecht (S. 16); Foto KRAUS Andreas (S. 16); Sergiu Andrés (S. 17); Jerzy Palacz (S. 17); Horst Lennart (S. 17); Sebastian Judtmann (S. 19); christianjungwirth.com (S. 21); Frank Boxler (S. 22); Michael Krebs (S. 23, 25); Gavran/Bildermacher.at (S. 27); fotostudio floyd (S. 28); Shutterstock: Coffeemill (S. 1, 10, 24), Africa Studio (S. 1, 10), titikako (S. 1, 16, 17), Vladimir Gjorgiev (S. 12), Zilu8 (S. 12, 15, 21), Zdenek Sasek (S. 12, 14), Al Mueller (S. 18), Potapov Alexander (S. 25). **Hersteller:** Druckerei Berger, 3580 Horn. **Offenlegung der Eigentumsverhältnisse nach dem Mediengesetz:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien. Der *Hernsteiner* erscheint 2-mal pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autorinnen und Autoren wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

NEU IM HERNSTEIN TRAINERNETZWERK

Hernstein begrüßt 2 neue Trainer in seinem Netzwerk: Frank H. Baumann-Habersack, MA, forscht im Kontext Führung zu Autorität und Konflikten. Er ist Bankkaufmann, Betriebswirt, Arbeitswissenschaftler sowie in systemischer Familientherapie und Supervision ausgebildet. Außerdem war er Angestellter, Führungskraft und Unternehmer. Martin A. Fellacher, MA DSA, hat an der Sozialakademie Vorarlberg studiert und sein Masterstudium in Personal- und Kompetenzentwicklung mit Neuen Medien abgeschlossen. Er war im Non-Profit-Bereich tätig, u. a. in einem Entwicklungsprojekt in Papua-Neuguinea. Auch hatte bzw. hat er Führungspositionen inne, teils in Organisationseinheiten mit bis zu 170 Mitarbeitenden.



Frank H. Baumann-
Habersack, MA

Martin A. Fellacher,
MA DSA

SAVE THE DATE: FUTURE OF WORK 2020

Am 18. und 19. März 2020 findet wieder der HR-Kongress „Future of Work“ statt, bei dem in 36 Workshops relevante Themen im kleinen Rahmen diskutiert werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können dabei konkrete Lösungsansätze erarbeiten und eine Roadmap für das eigene Unternehmen skizzieren; führende Expertinnen und Experten runden mit Vorträgen das Programm ab. Hernstein war 2019 erstmals dabei und wird auch 2020 vertreten sein.

www.futureofwork.co.at

AUSTRIAN INNOVATION FORUM (AIF)

Das Austrian Innovation Forum steht heuer unter dem Motto „UNLEARN!“. Hernstein präsentiert dort am 18. Oktober einen spannenden Workshop mit dem Titel „Digital Eats Management“. Thema des Workshops ist Führung in einer Zeit von künstlicher Intelligenz, Collaboration Tools und agilen Organisationen. Geleitet wird er vom Organisationsentwickler und Management-Trainer Mag. Stefan Doblhofer, MBA.

www.austrian-innovation-forum.at

GUTES TUN MIT NIPUN MEHTA

Viele NGOs haben wenig Budget für einen Webauftritt. Nipun Mehta wollte Gutes tun und diese NGOs unterstützen. Darum gründete er Ende der 1990er Jahre ServiceSpace.org für ehrenamtliche Tätigkeiten im Technologiebereich. Tausende Gratis-Websites später zählt die Organisation heute 500.000 Mitglieder und verwirklicht auch andere Projekte wie z. B. „Karma Kitchen“. We like.

www.nipun.servicespace.org

FLIRT MIT DER KOMPLEXITÄT

Warum sollte sich eine Führungskraft mit dem Thema Komplexität beschäftigen? Dieser Frage geht Trainer Dr. Heinz Peter Wallner in seinem Hernstein Training „Transformationales Führen – Orientierung im Wandel“ und in einer neuen Artikelreihe auf seinem Blog nach. Was Komplexität ist, wie man ihr begegnen kann und warum eine Führungskraft mit ihr ruhig mehr „flirtet“ sollte, erklärt er in seiner Artikelreihe:

<https://hpwallner.com/komplexitaet-meistern>

ZIELFOKUS STATT LEERER KILOMETER

6 Tipps, die Ihnen helfen, Ihre persönlichen Ziele nachhaltig zu verfolgen

BARBARA HIESSBÖCK

Was ist Ihnen wirklich wichtig? Was erleben Sie gerne, was wollen Sie erreichen? Um ein Ziel nachhaltig verfolgen zu können, müssen wir es uns zuerst bewusst machen. Dabei ist es ein Unterschied, ob wir zu etwas hin- („Mehr an die frische Luft gehen, um mich wohl und lebendig-kraftvoll zu fühlen“) oder von etwas weg wollen („Mehr an die frische Luft gehen, um nicht immer so müde zu sein“). „Hin-zu“-Ziele sind weitaus zielführender. Wenn wir uns für ein Ziel entscheiden, müssen wir sowohl rational als auch emotional dahinterstehen.

1. Aktivieren Sie positive Gefühle

Intensive Gefühle sind eine Voraussetzung für neue neuronale Verknüpfungen. Diese brauchen wir, um Dinge anders und neu zu sehen, anzupacken und zu verfolgen. Stellen Sie sich daher vor, wie gut es sich anfühlt, auf dem Weg zum Ziel zu sein und es schlussendlich zu erreichen. Sollte es Ihnen schwerfallen, positive Gefühle dafür zu entwickeln, überlegen Sie sich, ob dieses Ziel für Sie das richtige ist.

2. Finden Sie ein positives Bild

Bilder wirken viel schneller auf unser Gehirn und lösen leichter Emotionen aus als sprachliche Inhalte. Finden Sie daher für Ihren angestrebten Zustand ein Bild, das starke positive Gefühle in Ihnen weckt. Achten Sie darauf, dieses Bild regelmäßig zu visualisieren.

3. Formulieren Sie einen Zielsatz

Wie verhalten Sie sich und fühlen Sie sich idealerweise, wenn Sie das Ziel erreicht haben? Entwickeln Sie zu diesem Zustand einen Satz, der diesen widerspiegelt. Wichtig ist, dass der Satz im Präsens

und positiv formuliert ist („Ich bewege mich voller Freude und fühle mich wohl in meiner Haut“). Damit dieser Satz nachhaltig wirken kann, wiederholen Sie ihn regelmäßig.

4. Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit

Unser Gehirn muss an unser Vorhaben erinnert werden – immer wieder; es muss üben. Überlegen Sie sich, welche Erinnerungshilfen Sie bewusst und unbewusst an Ihr Ziel erinnern könnten, z. B. ein erfrischendes Duschgel, ein aktivierender Song, die gepackte Sporttasche oder Ähnliches.

5. Tun Sie so, als ob ...

Wenn wir schon so tun, als ob wir das erreicht oder gelernt hätten, was unser Ziel ist, verhalten und denken wir bereits anders. Weil wir uns entsprechend unseren Zielvorstellungen verhalten, wird unser Ziel zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Sie wollen sportlich und aktiv leben, also verhalten Sie sich so, als wären Sie bereits sportlich und aktiv – da gehört Bewegung einfach dazu.

6. Just do it

Werden Sie aktiv und setzen Sie konkrete Maßnahmen, um Ihr Ziel zu erreichen. Schmieden Sie „Wenn-dann-Pläne“ („Immer wenn ich mit dem Fahrstuhl fahren will, nehme ich die Treppe“), um Ihrem Ziel näherzukommen. Führen Sie diese dann aus, ohne sie zu hinterfragen. Just do it – ohne Wenn und Aber! In der Regel haben Sie bei Ihrem Vorhaben 7 Sekunden Zeit, aktiv zu werden, bevor das Gehirn Bedenken äußert und Sie statt zum Spaziergehen zu Sofa und Chips verführt.



MAG. BARBARA
HIESSBÖCK, MSC

ist Organisationsberaterin, Trainerin und Coach. Sie begleitet Führungskräfte und Organisationen bei Veränderungsprozessen und ist auf Führungskräfteentwicklung spezialisiert.

WIE FÜHRUNG STUDIERBAR WIRD

Exklusiv und intensiv: der MSc Leadership,
die akademische Seite von Hernstein

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

Nach knapp 50 Jahren war es 2015 so weit: Hernstein wurde auch akademisch; in Kooperation mit der FHWien der WKW entstand der Hernstein MSc Leadership. Das Studium setzt sich intensiv und ausschließlich mit Führung und Leadership auseinander. Es befähigt Studierende, ihre unternehmerische Kompetenz nachhaltig weiterzuentwickeln. Die eigene Führungsrolle soll bewusst wahrgenommen und das Führungsverhalten kontinuierlich reflektiert werden. Keine einfache Aufgabe und vor allem nicht bequem. Aber das sind Abenteuer ja nie.

Potpourri aus Führungsthemen

Und wie sieht der Studienplan nun aus? 4 Semester mit einem bunten Mix an Führungs- und Leadership-Themen, eingebettet in den akademischen Rahmen der FHWien der WKW, angereichert mit den gruppendynamischen Wurzeln von Hernstein. Gabriele

Schauer, Produktmanagerin von Hernstein: „Wir waren gespannt, ob sich unsere geplante Zielgruppe tatsächlich angesprochen fühlt.“ Im Herbst 2016 startete der erste Durchgang mit 10 Studierenden, einer engagierten und motivierten Gruppe, „wissbegierig, lernbereit und fordernd“, wie sich Christine Güttel, Head of Program der FHWien der WKW, erinnert. Im Juni 2018 gratulierte sie den ersten Absolventinnen und Absolventen zum erfolgreichen Abschluss.

Das Programm vereint die verschiedenen Zielgruppen beider Institutionen. „Und so wie unsere Studierenden lernten auch wir ständig weiter und vor allem auch viel voneinander“, erzählt Gabriele Schauer. Ein Vorteil: FHWien der WKW und Hernstein sind im selben Gebäude, darum kommunizieren die beiden oft persönlich. Nach dem ersten erfolgreichen Durchgang ging es an den Feinschliff. Zum Thema Nachhaltigkeit holten die beiden Managerinnen mit Daniela Ortiz eine Expertin der FHWien der WKW mit ins Boot. Es gelang dem Trio, in allen 4 Semestern Elemente der renommierten Principles of Responsible Management Education (siehe links unten) zu verankern. Der enge Austausch mit den Studierenden ermöglichte zudem, deren Perspektive noch besser in das Studium einzuarbeiten. Sind sie doch als Vollzeit-Führungskräfte oft mehr als 40 Stunden im Einsatz. „Es gilt, das Arbeitspensum gleichmäßig über die Semester zu verteilen, sodass das Programm für sie auch wirklich ‚studierbar‘ ist“, sagt Christine Güttel. Eine klare und verlässliche Terminplanung trägt dazu bei, dass sich das Studium mit Beruf und Privatleben vereinbaren lässt. Das ist vor allem in der ersten und in der letzten heißen Phase der Masterthesis das Um und Auf. Aber, so Gabriele Schauer: „Wer über ein gutes Selbst- und Zeitmanagement verfügt, meistert auch diese Phasen souverän.“

PRINCIPLES OF RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION (PRME)

PRME ist eine Initiative des UN Global Compact – des Unternehmensnetzwerks der Vereinten Nationen für verantwortungsvolle Unternehmensführung: Hochschulen übernehmen demnach eine Schlüsselrolle in Wirtschaft und Gesellschaft für nachhaltige Entwicklungen.



**MAG. GABRIELE
SCHAUER**

hat Betriebswirtschaftslehre studiert und verantwortet als Programmleiterin den Hernstein MSc Leadership. Als Produktmanagerin ist sie außerdem für die Entwicklung und Qualitätssicherung von offenen Hernstein Trainings zuständig.



**MAG. CHRISTINE
GÜTTEL**

ist als Head of Program für die wissenschaftliche und fachliche Leitung des Programms MSc Leadership vonseiten der FH Wien der WKW verantwortlich. Zu ihren Aufgaben zählen u. a. die inhaltliche Gestaltung, die Auswahl von Lehrenden und Lehrmaterialien und die Qualitätssicherung.

Sprungbrett und Karriereschritt

Der zweite Jahrgang hat nun die erste Hälfte des Studiums hinter sich. Die Initiativbewerbungen werden mehr, der neue MSc hat sich herumgesprochen. Gabriele Schauer freut sich: „Wer sich für den MSc anmeldet, kann vor dem eigentlichen Studienbeginn Trainings aus dem offenen Programm vorziehen und sich anrechnen lassen. Darüber freuen sich viele.“ Und was wurde aus den Absolventinnen und Absolventen des ersten Jahrgangs? Manche nutzten das Programm als Sprungbrett, um neue Rollen in ihren Unternehmen einzunehmen, andere veränderten sich extern mit einem Karriereschritt. „Uns freut besonders, dass sie nach wie vor miteinander und mit uns Kontakt halten. Und wir sind gespannt, wer sich bei uns als Nächstes auf das Abenteuer Führung einlässt“, meint Christine Güttel.

**NACHGEFRAGT: DAS SAGT
DER TRAINER**

Was haben die Studierenden des MSc Leadership gemeinsam?

Klare Erwartungen und eine starke Fokussierung. Alle haben Führungserfahrung und das Interesse, inhaltlich-theoretische Auseinandersetzungen zu führen. Sie sind neugierig, was es Neues an Führungsthemen gibt, und sie brennen darauf, ihre Erfahrungen zu reflektieren.

Ginge es nicht auch schneller – andere bieten ähnliche Inhalte in kürzeren Formaten an?

In Trainings bekommen Führungskräfte relativ schnell Tools vermittelt, was auch sehr gut ist. Allerdings dauert es wesentlich länger, bis man ein neues Mindset, also neue Einstellungen und eine neue Haltung, entwickelt. Darum sind diese 4 Semester gut investiert. Man sieht das an der Persönlichkeitsanalyse am Anfang und Ende der Ausbildung: Die Fähigkeit, theoretische Konzepte auf die eigene Praxis umzulegen, hat sich bei allen signifikant verbessert.

Und was bringt das für die Praxis?

Ein Beispiel: Im Unternehmen eines Teilnehmers läuft derzeit ein Change-Projekt. Weil er aktuell bei uns sein Master-Studium absolviert, wird er dort als Experte für dieses Projekt eingesetzt.



**MAG. HANS-CHRISTIAN
HIEßBÖCK, MSc**

ist Lektor beim MSc Leadership. Er lehrt und begleitet die Studierenden über die gesamte Studiendauer; er hat Psychologie studiert und ist Trainer mit Schwerpunkt Führungskräfteentwicklung.

12 AB JETZT WIRD ALLES ANDERS

Wie ein Growth Mindset uns helfen kann, Veränderungen wirklich anzugehen

16 WIE ÜBERLISTEN SIE IHREN INNEREN SCHWEINEHUND?

Erfahrungsschatz: 6 Expertinnen und Experten und ihre verschiedenen Strategien

18 MEIN NEUES CREDO

Führungslabor: Die alten Glaubenssätze haben ausgedient, meint Alois Kauer

20 „WER DRUCK RAUSNIMMT, MACHT ES RICHTIG“

Barbara Friesenbichler und Stefanie Mollnhauer über hirngerechtes Führen und Arbeiten

23 SIE PROBIEREN ES MIT GEMÜTLICHKEIT

Über den Tellerrand: Moderate Bewegung lässt Tiere gesund altern

24 ZITATERÄTSEL

25 LASSEN SIE LOS, SCHLAFEN SIE GUT!

Renate Süß über Unternehmenskommunikation

Sie weiß, wohin die Reise geht, und löst Probleme auf ihre Art. Die Krähe ist clever, scharfsinnig und einfallsreich: Harte Nüsse lässt sie auf die Straße fallen, um sie zu knacken. Wenn das nicht funktioniert, wartet sie einfach, bis ein Auto darüberfährt und sie knackt. Man traut ihr zu, dass sie tatsächlich den Zug nimmt, statt zu fliegen, wenn es ihr sinnvoller erscheint.



LEITARTIKEL

38 %

der Führungskräfte fühlen sich vital und topfit.**

46 %

der Menschen würden sich gern gesünder ernähren.*

16 %

der Menschen würden gerne beruflich noch einmal neu anfangen.*

FÜHLEN SIE SICH FIT FÜR IHRE ANFORDERUNGEN?

Um diese Frage beantworten zu können, sollten Sie die konkreten Anforderungen kennen. Nicht nur jene im Job, die hoffentlich klar sind (sonst rasch einen Termin mit Ihrer Führungskraft vereinbaren), sondern auch die Ansprüche, die Sie und andere an Sie stellen. Oft kommt uns vor, dass die Ansprüche immer mehr werden. Dann gilt es zu überprüfen, ob wir es nur subjektiv so empfinden. Wenn sie tatsächlich mehr geworden sind, werden Priorisierung und Delegieren wichtiger.

Es hilft, sich zu erinnern, dass die Leistungskurve mit dem Alter abnimmt. Statt dagegen anzukämpfen, wenden Sie Ihre Energie lieber für Dinge auf, die Sie beeinflussen können. Zweitens: Menschen sind Gewohnheitstiere. Fragen Sie sich, welche Handlungen Sie nur mehr aus Gewohnheit setzen, obwohl sie keinen Nutzen mehr bringen. Trauen Sie sich, eine gewohnte nutzlose Handlungsweise aufzugeben, und spüren Sie dann nach, ob sie Ihnen abgeht. Den Mut dafür aufzubringen ist nicht immer leicht, zahlt sich aber aus. Wir können Neues nur entdecken, wenn wir bereit sind, alte Dinge loszulassen. Fangen Sie mit einfachen Schritten an: Räumen Sie Ihren Schreibtisch oder Ihren Kasten auf. Werfen Sie alles weg, was Sie schon länger nicht mehr verwendet haben – es ist sehr wahrscheinlich, dass Sie es auch künftig nicht brauchen. Löschen Sie dann zügig E-Mails im Posteingang. Wenn Sie diese relativ kleinen Schritte geschafft haben, wagen Sie sich an beherztere Schritte, wie etwa das Entrümpeln der eigenen Funktion oder das Loslassen von nicht mehr zeitgemäßen Aufgaben. Freuen Sie sich auf das Gefühl der Befreiung danach. Damit haben Sie auch wieder mehr Raum und Zeit für anderes. Zum Beispiel fürs Nichtstun.

Wann haben Sie das letzte Mal nichts getan? Wenn Sie sich nicht erinnern können, ist es definitiv zu lange her. Innehalten und Nichtstun sind ebenfalls wichtig für eine gute Leistungskurve. Setzen Sie sich einfach hin und schauen Sie bewusst ins „Narrenkastl“. Lassen Sie diese ruhigen Momente zu einer neuen Gewohnheit werden.

Denken Sie daran: Felder werden in durchdachter Fruchtfolge bepflanzt und auch zwischendurch eine Zeit lang nicht bestellt – nur so laugen sie nicht aus und liefern eine ertragreiche Ernte.



Mag. (FH) Michaela Kreitmayer
ist Leiterin des
Hernstein Instituts.

Quelle: * Future Leadership Report/Chrismon
**Hernstein Management Report



Wirklich neue
Richtungen finden Sie
ohne alte Wegweiser.

AB JETZT WIRD ALLES ANDERS

Wie ein Growth Mindset uns helfen kann, wohltuende
Veränderungen wirklich anzugehen

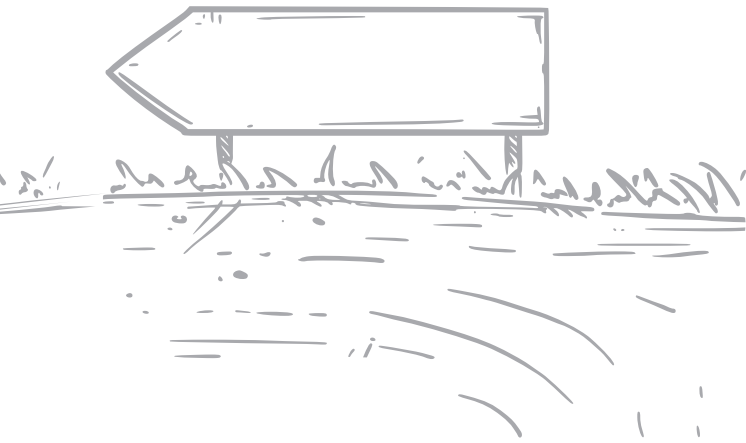
GABRIELE KYPTA

Sie wollten doch gelassener mit den täglichen Herausforderungen umgehen, achtsam und fokussiert sein, Zeit- und Störungsmanagement wichtiger nehmen. Sie wollten Ihre Resilienzfaktoren stärken, mehr Pausen einlegen und öfter Freunde treffen. Eigentlich wollten Sie sich auch regional, saisonal und biologisch wertvoll ernähren ... und warum tun Sie es dann nicht?

Ich höre Sie lachen und das ist auch gut so – Leichtigkeit und Neugier helfen bei gewünschten Veränderungen, Verbissenheit würde schaden. Wir alle haben viele Informationen angesammelt, kaufen unzählige Bücher, lesen Blogs und Newsletter zu gesundem Lifestyle und haben Abos in diversen Fitnesscentern und Yogastudios. Und warum lesen wir das Zeug nicht beziehungsweise gehen wir nicht hin? Unsere eingefahrenen – nicht mehr bewusst wahrgenommenen – Glaubenssätze zu verändern kann ein erster Weg sein zu mehr Lebensfreude, Gelassenheit und einem gesünderen Lebensstil. Unser Mindset (siehe Seite 15) ist ein starker Filter für die Wahrnehmung von Chancen, z. B. für Erholung oder eine andere Umgangsweise mit Stress.

Lieber zufrieden als erschöpft

Ändern wir unser Mindset, verändern wir die Art und Weise, wie wir bisher über bestimmte Phänomene wie beispielsweise Stress gedacht haben. Unser Fixed Mindset hat uns gesagt: „Durchhalten gehört dazu.“ Daher haben wir unsere innere Abwehr ignoriert und die Zähne zusammengebissen. Aber: Veränderung ist möglich. Wir müssen nicht die Menschen bleiben, die wir sind. Wie ich mich selbst sehe, wie andere mich einschätzen oder was ich als richtig empfinde, hat nicht unbedingt etwas damit zu tun, wer ich in Zukunft sein kann. Die Persönlichkeit eines Menschen ist wandlungsfähig. Es lohnt sich, das eigene Verhalten infrage zu stellen, wenn persönliche Strategien nicht mehr zu den Ergebnissen führen, die man sich vorgenommen hat. Sie könnten dann erkennen, dass Sie über viel mehr Fähigkeiten verfügen, mit den Auswirkungen von Belastungen umzugehen – als sie schlicht nur zu ertragen. Wenn Sie bewusst Lösungen und Erklärungen suchen, kann es sein, dass sich das Gefühl der Belastung in Kraft umwandelt. Dass Sie nach getaner Arbeit zufriedene Müdigkeit fühlen statt Erschöpfung. Die Veränderung des Mindsets führt zur Aktivierung von



GABRIELE KYPTA

unterstützt seit mehr als 20 Jahren Führungskräfte in verschiedensten Fragestellungen des Führens und der Teamkooperation. Gesundheitsorientierter Führungsstil ist einer ihrer Schwerpunkte. Sie sieht sich als Brückenbauerin zwischen Menschen im Arbeitskontext; zudem ist sie Sachbuchautorin, u. a. von „Burnout erkennen – überwinden – vermeiden“, erschienen beim Carl Auer-Verlag.

stillgelegten Lösungswegen – einfach dadurch, dass wir sie wahrnehmen und bereit sind, sie zu nutzen. Growth Mindsets helfen uns, eine andere Verhaltensweise für gesünderen Umgang mit uns selbst zu finden.

Was fordert mich heraus?

Angenommen, Sie leiten eine Produktionsanlage oder einen Fuhrpark – Sie kämen niemals auf den Gedanken, diese nicht zu warten. Aber von sich selbst verlangen Sie es. Haben Sie schon mal einen Fuhrparkleiter gesehen, der sich vor seine Fahrzeuge stellt und sagt: „Hey, ich habe keine Zeit, euch zu servicieren. Reißt euch doch bitte zusammen und fahrt!“? Die Veränderung des Mindsets beantwortet die Frage: Was fordert mich in Stress auslösenden Situationen so heraus? Die Antwort liegt wesentlich tiefer und besteht nicht nur im Umschichten von Arbeitspaketen. Und nein, es geht auch nicht darum, Schlafstörungen genießen zu lernen. Vielmehr geht es um die Glaubenssätze in Ihrem inneren Programm, die schlafstörende Verhaltensweisen evozieren. Glauben Sie, man hält Sie für verantwortungslos, wenn Sie „trotz aller Probleme“ gut schlafen können und dabei kein schlechtes Gewissen haben?

Die Veränderung des Mindsets ist ein Kontinuum, eine Reise und leider kein Punkt, den man erreicht, und dann hat man's geschafft. Es gibt immer wieder Lebensbereiche oder Situationen, in denen das Fixed Mindset versteckte Mechanismen zeigt, an denen man arbeiten kann – aber nicht muss. Vielleicht entscheidet sich der oben beschriebene Fuhrparkleiter ja zu einzelnen Akutmaßnahmen und überarbeitet seinen Serviceplan, sodass in Zukunft Zeit und Budget für Wartung vorhanden sind.

DIE VER- ÄNDERUNG DES MINDSETS IST EINE REISE.

LITERATUR

Gabriele Kypta: Funktionieren kann ich besonders gut.
R. G. Fischer Verlag,
Frankfurt, 2015

Carol Dweck: Selbstbild:
Wie unser Denken Erfolge oder
Niederlagen bewirkt.
Campus Verlag, Frankfurt, 2007

LINKS

Carol Dweck über „Growth
Mindset vs. Fixed Mindset“
bit.ly/growth_fixed_mindset

Kelly McGonigal: „How to make
stress your friend“
bit.ly/make_stress_your_friend



WELCHE MINDSETS GIBT ES?

Fixed Mindset: Wir bremsen uns selbst, wenn wir sagen: „So macht man das“, „Das tut man einfach nicht“ und „So isses“.



Growth Mindset: Eine wachstums- oder veränderungsorientierte Art zu denken. Eine Veränderung der Sichtweise führt zu neuen, bisher nicht gegangenen Wegen, um mit einer Situation umzugehen.

Mindset: Umfasst die Art und Weise, wie ich über Situationen denke. Das Mindset beeinflusst meine Lösungsfindung und bestimmt meinen Umgang mit Gegebenheiten, Herausforderungen und Chancen.

SO ERKENNEN SIE IHR FIXED MINDSET

- Beobachten Sie sich selbst einige Zeit im Alltag. Was löst bei Ihnen Stress aus? Finden Sie Ihre Trigger in alltäglichen Situationen heraus.
- Was sagt Ihr innerer Kommentator zu 248 neuen E-Mails am Morgen? Oder wenn eine Deadline bedrohlich näher rückt?
- Haben Sie sich selbst so überlastet, dass Ihnen die Kraft fehlt, auch nur an Delegation zu denken?
- Was, glauben Sie, sagen die anderen, wenn echte Regeneration für Sie ein neuer Standard Ihrer Aufmerksamkeit wird?
- Wie finden Sie in einer fordernden Situation – wie angesichts 248 neuer Mails – die Gelassenheit, gute Verhaltensweisen zu entwickeln?

SO VERÄNDERN SIE IHR MINDSET

- Gehen Sie mit Abstand und Neugier an das Herausfinden möglicher Strategien heran.
- Nur Geduld! Erwarten Sie nicht sofort großartige Veränderungen. Sie arbeiten hier an einem Thema, das tiefer liegende Gründe hat.
- Wenn es beim ersten Anlauf nicht klappt, sagen Sie sich: „Ich habe ein gesundes Stressmanagement noch nicht gefunden.“ (Das eröffnet den Gedankenraum besser, als zu denken: „Es geht einfach nicht.“)
- Wählen Sie bewusst, mit welcher Strategie Sie künftig Situationen bewältigen. Sagen Sie sich: „Wenn ich die Wahl habe, etwas Sicheres oder etwas Herausforderndes zu tun, sollte ich immer das Herausfordernde tun.“
- Achten Sie bewusst auf Ihren inneren Kommentator, der sagt: „Das schon wieder ...“ „Versuche es gar nicht, du wirst ohnehin scheitern.“ „Wenn Leute das erfahren, sie würden dich nicht mehr so toll finden.“
- Entwickeln Sie Neugier für konstruktive, vorwärtsorientierte Handlungsalternativen.

Fixed vs. Growth Mindset: Wir haben beides in uns. In unterschiedlichen Situationen oder Rollen kommen unterschiedliche Mindsets zum Vorschein. Wichtig ist zu erkennen, was die Trigger für unangemessene oder unerwünschte Verhaltensweisen sind und wie uns das Fixed Mindset – quasi unsichtbar, weil nicht wahrgenommen – steuert.

ACHTUNG FALLE: FALSE GROWTH MINDSET

Engagement, Begeisterung und Selbstbewusstsein sind nicht unbedingt Zeichen für ein Growth Mindset. Eine Führungskraft sollte die Lösungswege von Menschen loben – also die Art und Weise, wie jemand etwas erreicht hat, weniger aber dessen Intelligenz. Wenn Sie einen Menschen dafür loben, dass er Stress aushält, wird er sich Mühe geben, weiterhin stressresistent zu wirken. Zeigen Sie jedoch Interesse an den Strategien und Wegen zur Problemlösung, kann er sich entwickeln und ist gleichzeitig ein gutes Beispiel für andere. Etwas zu perfektionieren, was man bereits kann, ist keine Entwicklung, sondern zeugt nur von Übung und Disziplin. Als Beispiel: Legt man begeistert und mit Engagement ein Puzzlespiel mehrmals, wird man zwar schneller dabei, lernt aber nichts Neues dazu. Ein lohnenderes Ziel wäre, ein neues Puzzle auszuprobieren – oder gleich ein 3-D-Puzzle.

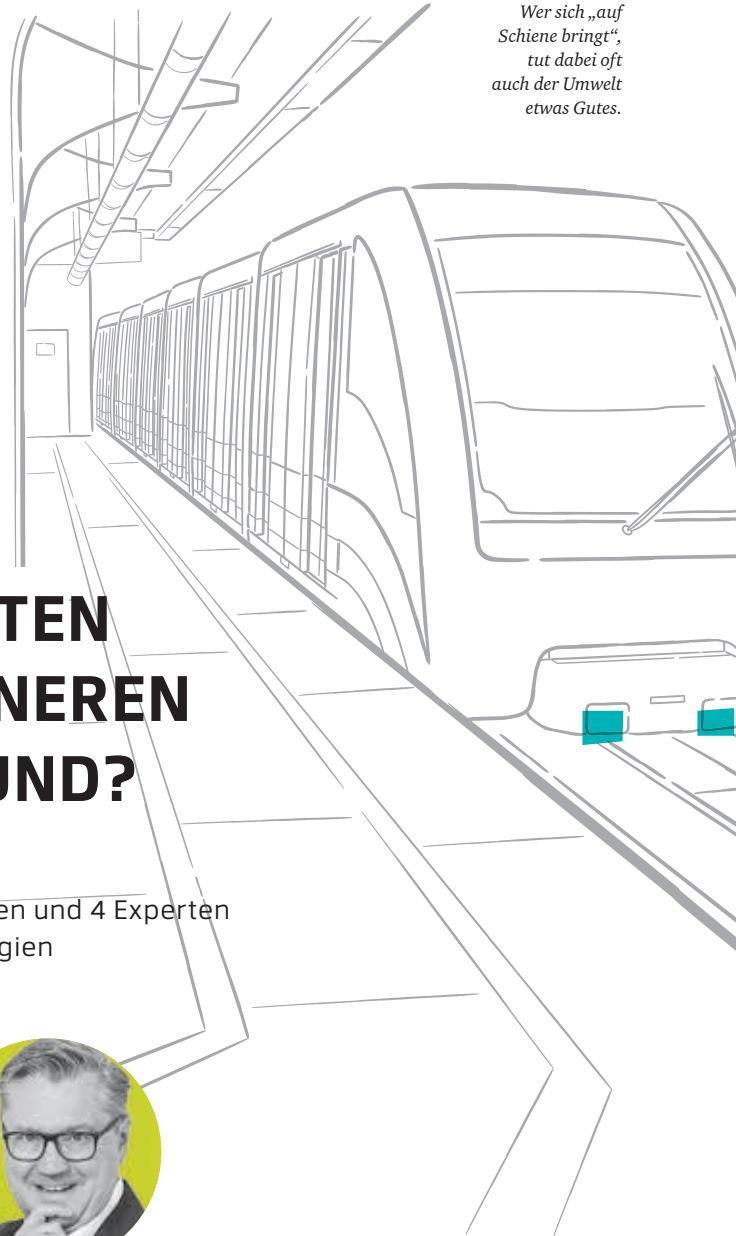




Der Arbeitsweg mit den Öffis dauert um eine halbe Stunde länger und kostet auch mehr, als wenn ich mit dem Dienstauto fahre. Bei meinem persönlichen CO₂-Fußabdruck war jedoch die Mobilität einer der Haupttreiber. Das hat mich motiviert, meinen Schweinehund zu überwinden und nun doch die Öffis zu nehmen. Mein Mehrwert: Zeit zum Zeitunglesen und Checken meiner Mails.

DI Georg Rogl,
Senior Manager, Climate Change & Sustainability Services
Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsges. m. b. H.

Wer sich „auf Schiene bringt“, tut dabei oft auch der Umwelt etwas Gutes.



WIE ÜBERLISTEN SIE IHREN INNEREN SCHWEINEHUND?

Erfahrungsschatz: 2 Expertinnen und 4 Experten und ihre verschiedenen Strategien



Ich habe einen sehr starken Willen – mein innerer Schweinehund leider auch. Meistens allerdings überwiegt meine Motivation für Projekte, Ideen, für Fitness und auch Pausen. Ich überhöre meinen Schweinehund dann geflissentlich und achte darauf, die Balance zu finden zwischen (Selbst-)Kontrolle und bewusstem Nachgeben. Denn manchmal hat der Schweinehund ja auch recht.

Bettina Steindl,
Leiterin Bewerbungsbüro Dornbirn plus
Feldkirch | Hohenems | Bregenzerwald
Kulturhauptstadt Europas 2024



Viele Jahre arbeitete ich in der EDV eines Ministeriums. Als die „digitale Transformation“ dort Einzug hielt, gab es Widerstand; viele Projekte wurden nicht realisiert, meine Motivation schwand. Dann bekam ich ein Angebot aus der Wirtschaft. Wie entscheiden mit Ende 40 nach 25 Jahren in der Bundesverwaltung? Mein innerer Schweinehund hielt mich fast zurück. Doch mein Sohn, der 2014 zur Welt kam, lehrte mich, neue, unbekannte Dinge einfach zu tun – so wie er auch. Ich riskierte den Schritt und fühle mich heute befreit und happy.

Martin Grund,
Partner Manager CEE NFON



Ich brauche ein anspruchsvolles Ziel mit Sinn und einen klaren Fokus. In meiner Jugend habe ich an mehreren internationalen Junioren-Weltmeisterschaften im Orientierungslauf teilgenommen. Die Vorbereitung auf einen Wettkampf dauerte teilweise Jahre mit täglichen, intensiven Trainings. Auch wenn ich nicht immer mein Ziel erreichte – der Schweinehund war trotzdem kaum präsent. Und falls doch, habe ich einen kurzen Besuch zugelassen. Auch das kann manchmal sinnvoll sein.

Matthias Wolf,
COO Firstbird



Mich lähmt oft schon der bloße Anblick meiner Steuerunterlagen. Bevor ich sie in Angriff nehme, verbiete ich mir, länger als 5 Minuten zu arbeiten. Durch diese paradoxe Intervention überwinde ich meinen Perfektionismus und heble zu hohe Erwartungen an mich selbst aus. Oft komme ich dann aber erst so richtig in Schwung. Was auch hilft: In schwierigen Phasen oder vor großen Herausforderungen skizziere ich mich strahlend mitten im Erfolgserlebnis. Dieses Bild hänge ich mir gut sichtbar auf – es setzt eine große zielgerichtete Kraft frei.

Mag. Franziska Schmalzl,
Künstlerin, Autorin und Persönlichkeitstrainerin



In meinem früheren Büro hatte ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick und unter Kontrolle. Wir waren erfolgreich, trotzdem hatte ich das Gefühl, sie wären zu unselbstständig. Viele Aufgaben blieben an mir hängen. Schließlich überwand ich meinen inneren Schweinehund – ich sitze seitdem nicht mehr im selben Raum wie mein Team. Meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernehmen jetzt mehr Verantwortung und machen die Arbeit auf ihre Art. Alle sind entspannter und ich kann mich auf strategische Dinge konzentrieren.

Wolfgang Krivanek,
Geschäftsführer und Eigentümer von Freewave



MEIN NEUES CREDO

Führungslabor: Die alten Glaubenssätze haben ausgedient. Alois Kauer hat neue formuliert

MITARBEIT: EVA WOSKA - NIMMERVOLL

Wer führen will, führt besser

Es braucht jene, die führen wollen, und solche, die sich führen lassen. Doch die Rollen können auch getauscht werden. Ziele erreichen wir sowieso nur dann, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitziehen. Wenn ich jemanden um etwas bitte und als Antwort bekomme: „Mir ist die Sache auch wichtig und hier unterstütze ich dich gerne mehr“, weiß ich, dass ich als Führungskraft auf dem richtigen Weg bin. Manchen Führungskräften geht es nicht um das Führen; sie streben die Position nur wegen der Statussymbole an.

Statussymbole machen blind für andere

Für mich hat die Führungsrolle nichts mit Status zu tun, sondern sie muss eine Funktion im Unternehmen erfüllen. Erfolg kann zu Kopf steigen. Doch wir können auf dem Boden bleiben: indem wir Statussymbole und Hürden abbauen, unser Büro verkleinern, über Hierarchien hinweg bewusst gemischte Workshops organisieren. Und indem wir uns ehrlich dafür interessieren, wie es auch Menschen geht, mit denen wir nicht unmittelbar zusammenarbeiten. Menschen wollen als Individuen wahrgenommen und in ihrer beruflichen Rolle verstanden werden.

Zweifel ist ein guter Begleiter

Über Führung gibt es fast so viele Bücher wie über Liebe. Und trotzdem beschreibt keines den einen Heil bringenden Stil. Wichtig ist, die verschiedenen Konzepte und Methoden samt ihren Schattenseiten zu kennen und die eigene Führungskompetenz als Entwicklungsweg zu sehen, der nie endet. Man führt auch mit 50 anders als mit 25. Wer denkt, alles laufe wie geschmiert, ist schon auf dem Holzweg Richtung Scheitern. Im Alltag bieten sich täglich genügend Lernchancen. So banal es klingt, am meisten helfen Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen, beispielsweise indem wir nach einem Meeting noch darüber reflektieren, wie es gelaufen ist. Wir sollten demütig sein, denn nicht alles in unserem Umfeld ist optimierbar.

Selbstmanagement bedeutet guter

Umgang mit sich selbst

Oft hasten wir von einem Termin zum nächsten und haben keine Zeit, Situationen zu verarbeiten oder zu reflektieren. Dabei sind ruhige Momente wichtig, um Klarheit zu entwickeln, sie zeugen auch von gutem Selbstmanagement. Von Aktionismus halte ich nichts – wer überarbeitet oder im Stress ist, nimmt andere und das Umfeld weniger wahr.

Im „Wie“ steckt das Potenzial für bessere Ergebnisse

Wir beschäftigen uns hauptsächlich mit dem Was, also: welche Aufgaben wir als Führungskräfte übernehmen, was zu tun ist usw. Wir täten gut daran, das „Wie“, also die Arten der Zusammenarbeit, zu hinterfragen. Neue Schlagworte wie agile Methoden sind leider oft nur neue Namen für bekannte Prozesse und inhaltlich ändert sich wenig. Aber die Menschen spüren, ob etwas ernst gemeint ist. Strategiepapiere, die nur Show sind, können wir uns nicht mehr leisten. Heute zählen Schnelligkeit, Flexibilität und Beweglichkeit – und nicht nur eine gute Darstellung. Kompetenzen, die wir alle brauchen: die Fähigkeit, professionell zu arbeiten, zum Perspektivenwechsel und mehr Engagement für gemeinsame Ziele.

Mut lohnt sich

Es braucht viel Mut, innerhalb einer Organisation etwas zu wagen, das nicht der bisherigen Kultur entspricht. Oft ist eine Behauptung wie „Bei uns geht so etwas nicht“ nur eine Ausrede. Mir imponiert es, wenn sich jemand für etwas einsetzt und sich nicht davon abbringen lässt. Und selbst, wenn es dann nicht funktioniert – was bedeutet schon Scheitern? Erfolg definiert doch jede und jeder individuell. Auch Misserfolge sind wichtig, um auf dem Boden zu bleiben und wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen.

Wechsel ist etwas Natürliches

Viele Führungskräfte sind zu Unrecht gekränkt, wenn jemand das Team oder das Unternehmen verlassen will. Es liegt nicht immer an der Führungskraft, wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter wechseln wollen. Vielleicht finden sie an einem anderen Arbeitsplatz neue Herausforderungen für die persönliche Weiterentwicklung? Wir unterschätzen, wie wichtig solche Rahmenbedingungen sind.

Zeit für Freiräume ist immer vorhanden

Wir schaffen den Blick über den Tellerrand nur, wenn wir genügend Freiräume haben. Viele bleiben auf ihrer Karriereleiter stecken, weil sie nicht

loslassen können. Sie „müllen“ sich mit Arbeit zu. Andere delegieren zwar, nützen aber ihre Freiräume nicht dafür, ihr Potenzial zu entfalten. Nehmen Sie sich den Freiraum, den Sie brauchen. Die Ergebnisse werden sich für Sie und Ihr Unternehmen lohnen: Denn daraus erwachsen Innovation und Vertrauen in Ihre Arbeit. Ich blocke halbstündige Freiräume im Kalender und entscheide dann, was ich mache. Entweder ist die Tür für andere offen oder ich lasse mich kurz durch Fachartikel oder Fachbücher inspirieren. Den Zeitaufwand dafür spare ich woanders ein – weil mein Kopf dann frei ist und ich mich besser auf die Arbeit konzentrieren kann. Abends fühle ich mich glücklicher und aufgeräumter als an Tagen, an denen ich keine Freiräume habe.

Informelles ist wertvoll

Gespräche auf informeller Basis stärken die Beziehungen und sind ein Nährboden für kreative Ideen. Start-ups haben das erkannt; sie verschmelzen Informelles und Formelles.



A LO I S K A U F E R

ist Leiter der Organisationsentwicklung bei Volkswagen Slovakia, Redner und Impulsgeber für Veränderungen und Co-Autor des Buches „Einstieg in die Führungsrolle“ (gemeinsam mit Helmut Hofbauer, erschienen 2018 bei Hanser).

„WER DRUCK RAUSNIMMT, MACHT ES RICHTIG“

Barbara Friesenbichler und Stefanie Mollnhauer erklären, wie wir hirngerecht arbeiten und führen können

INTERVIEW: EVA WOSKA-NIMMERVOLL

„GOOD NEWS:
UNSER GEHIRN
IST LEBENSLANG
LERNFÄHIG.“

Was brauchen Führungskräfte, um gesund und fit zu bleiben?

Barbara Friesenbichler: Ich vergleiche Leader mit Spitzensportlern: Ohne persönliche Fitness nützt alle Technik nichts. Selbst Formel-1-Piloten haben keinen Einfluss auf das Wetter oder das Verhalten anderer Fahrer. Um ihr Potenzial auszuschöpfen, arbeiten sie auch an ihrer körperlichen, mentalen und emotionalen Fitness. Das Gleiche gilt für Führungskräfte.

Was heißt das konkret?

Barbara Friesenbichler: Management Development setzte früher auf Methoden und Instrumente. Die Challenge agiler Arbeitswelt verschiebt sich jedoch in den mental-emotionalen Bereich. Erfolgreiche Führungskräfte arbeiten mehr an sich selbst. Ziele sind ein lernorientiertes Mindset, emotionale Selbstregulierung, mentale Stärke, hohe Stressresistenz und bewusste Fokussteuerung.

Warum fällt uns konzentriertes Arbeiten immer schwerer?

Stefanie Mollnhauer: Eine Vision der Digitalisierung war es, mehr Zeit für Kernaufgaben zu gewinnen, beispielsweise für Mitarbeiterführung und Strategien, während untergeordnete Prozesse automatisiert ablaufen. Doch die Digitalisierung hat die Kommunikation enorm beschleunigt und auf vielen

Ebenen gleichzeitig ermöglicht: Wir skypen, beantworten E-Mails, telefonieren und reden Face-to-Face gefühlt simultan. Führungskräfte befinden sich quasi täglich in einem Trainingslager für Multitasking. Längere Konzentrationsphasen auf eine einzige Tätigkeit gibt es kaum. Das ist jedoch problematisch, weil unser Hirn verlernt, was es nicht trainiert.

Wie erklärt sich das?

Barbara Friesenbichler: Unser Gehirn ist evolutionär auf Überleben ausgerichtet, das Sicherheitsbedürfnis ein zentraler Faktor. Wir sind so programmiert, dass wir jederzeit abgelenkt werden können – damit wir mögliche Gefahren sofort erkennen. Normabweichungen lösen Alarm und daher Stress aus. Weil sich heute ständig alles ändert, signalisiert unser System also laufend Alarm. Wir sollten lernen, anders damit umzugehen. Good News: Unser Gehirn ist ein lebenslang lernfähiger Organismus.

Kann sich das Hirn nicht einfach zeitnah anpassen?

Stefanie Mollnhauer: Im Hirnscan zeigt sich tatsächlich, dass jene Areale, die wir für das Tastatur-Schreiben brauchen, deutlich vergrößert sind. Wir haben 300 Millionen Jahre „Best of“ Hirnentwicklung bereits hinter uns. Erst seit 30 Jahren passen wir das Gehirn der Digitalisierung an. Unsere Generation wird sich also noch mit unserem „Old-School“-Hirn arrangieren müssen.



BARBARA FRIESENBICHLER

ist Inhaberin von strategy leadership consult, Managementberaterin, Agile Executive Coach und Leadership-Trainerin für Firmen im In- und Ausland. Ihre Schwerpunkte: agile Transformation, Neuro-Leadership, Executive Development, Begleitung von Change-Prozessen, Top-Management-Sparring.

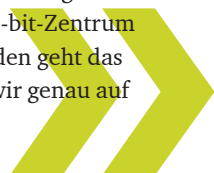
Also lieber back to the roots und weg mit Handy und Co?

Stefanie Mollnhauer: Nein, aber es wäre sinnvoll, ein intelligentes und hirngerechtes Verhalten in agilen Arbeitswelten zu erlernen. Es ergibt wenig Sinn, auf allen digitalen Kommunikationskanälen ständig präsent zu sein, und ist zeitlich auch nicht leistbar. Und es müssen neue Spielregeln her. Dafür ist es wichtig zu wissen, was unser Hirn leisten kann und was nicht.

Barbara Friesenbichler: Wir können einiges tun, um mental besser damit umzugehen. Im Stress-Modus sehen wir nur noch „Gefahren“, und die erscheinen uns größer, als sie tatsächlich sind. Ein lernorientiertes Growth Mindset bedeutet, ich erkenne meine Spielräume sowie die Lernchance in Fehlern. Das macht uns emotional stabiler und mental agiler. Durch das Erleben unserer Selbstwirksamkeit fühlen wir uns sicherer.

Was sollte ich als Führungskraft über mein Hirn wissen?

Stefanie Mollnhauer: Wir wissen aus der Hirnforschung, dass unser rationaler Arbeitsspeicher nur eine Kapazität von 40 bit/s hat. Das bedeutet, wir können ca. 7 Zahlen gleichzeitig bewusst erfassen. Dem gegenüber steht der riesige Arbeitsspeicher des Unterbewusstseins mit rund 11 Mio bit/s. Hier wird die Umgebung gescannt, werden oft wiederholte Verhaltensweisen als Muster abgelegt und so weiter. Wollen wir eine neue, komplexe Fragestellung bearbeiten, müssen wir komplett auf das 40-bit-Zentrum zugreifen können. Aus Kapazitätsgründen geht das nur im Single-Task-Modus, also wenn wir genau auf eine Aufgabe fokussieren.





STEFANIE MOLLNHAUER

Inhaberin von www.pro-formance.de – Institut für Leistungsoptimierung, ist Ärztin mit den Schwerpunkten Sportmedizin und Stress-Diagnostik/Burn-out-Prävention. Weitere Berufsfelder: Management-Training und Coaching mit neurobiologischem Schwerpunkt, Seminare/Workshops/Vorträge, Journalistik/Buchautorin.



Barbara Friesenbichler: Wichtig: Die vollen 40 bit sind nur im entspannten Zustand verfügbar. Wer Druck rausnimmt und somit die rationale Leistungsfähigkeit zur Gänze nützt, macht es richtig. Konkret heißt das: für Vertrauen und Wertschätzung sorgen, Konflikte frühzeitig bearbeiten, Lösungsorientierung fördern, klare Ziele und Rollen sowie faire Spielregeln festlegen. Ein Fokus auf Motivatoren wie Autonomie, Sinnorientierung und individuelle Interessen steigert die Hirnleistung ebenso.

Was kann ich auch im Privatleben verändern?

Stefanie Mollnhauer: Erstens bewusst Dinge nacheinander statt gleichzeitig tun. Zweitens Mut zum Tagträumen – beispielsweise Zugfahren, ohne auf dem Handy zu zappen. Dann wird das Zero-Netzwerk aktiv. Es filtert heraus, auf welche Aufgaben wir fokussieren sollten. Zudem ermöglicht es neue Verknüpfungen: Ohne Zero-Modus keine Kreativität. Drittens mehr Sport: Körperliche Aktivität fördert die Konzentrationsfähigkeit und lässt Gliazellen im Hirn sprießen, also jene Zellen, die Verbindungswege zwischen abgespeicherten Informationen bilden. Außerdem wird durch Ausdauersport Cortisol abgebaut, jenes Stress-Hormon, das sich bei chronisch hohem Spiegel negativ auf unsere Intelligenz auswirkt. Sprich: Mehr Bewegung pusht den IQ und bedeutet bessere Fokussierung und mehr Kreativität bei weniger Stress.

SIE PROBIEREN ES MIT GEMÜTLICHKEIT

Über den Tellerrand: Moderate Bewegung lässt Tiere gesund altern

EVA WOSKA - NIMMERSVOLL

Bis zu 78 Jahre werden Elefanten alt. Und das, obwohl sie nur 3 bis 4 Stunden pro Tag schlafen. Die restliche Zeit heißt es – wie bei fast allen Säugtieren – aktiv bleiben, am besten ohne Stress von außen. Ein Versuch mit Ratten hat gezeigt: Solche, die sich freiwillig bewegen, also im Labor täglich ihre 8 Kilometer am Laufband absolvieren, haben die höchste Lebenserwartung. Jene, die dazu gezwungen werden, leben nicht so lange. „Moderate, gemütliche und vor allem selbst gewählte Bewegung lässt sie gesund altern“, so Alois Strasser von der Vetmeduni Wien. Gestaltet sich die Nahrungssuche in der freien Natur zeit- und energieaufwendig, so bringt sie immerhin den Organismus in Schwung und sorgt auch für einen geregelten Stoffwechsel.



**MAG. EVA
WOSKA -
NIMMERSVOLL**

ist Journalistin, Texterin im Bereich Corporate Publishing, Schreibpädagogin und unterrichtet an der FHWien der WKW. Im März ist ihr erster Roman „Heinz und sein Herr!“ bei Kremayr & Scheriau erschienen.

Siebenschläfer hingegen sind tatsächlich müde – das Forschungsinstitut für Wildtierkunde fand heraus, dass ihr Winterschlaf mit 11,4 Monaten „weltrekordverdächtig“ ist, wie Claudia Bieber, Mitautorin der Studie, meint. Die Tiere verschlafen in solchen Perioden quasi das ganze Jahr – nicht aus Faulheit, sondern weil sie ohnehin bereits genug Fettreserven angesammelt haben. Oder weil keine geeigneten Partnerinnen bzw. Partner für die

Reproduktion zu finden sind. Ältere Tiere investieren allerdings mehr Zeit in ihre Fortpflanzung und verzichten dafür auf ein paar Wochen Winterschlaf.

Gründe dafür, das Jahr zu verschlafen, gibt es für die Siebenschläfer genügend: Wer sich bereits im Sommer schlafen legt, muss nicht weiter Futter suchen und ist im Quartier unter der Erde auch sicher vor Käuzen und anderen Räubern. Und scheint dank der langen Schlafzeiten lange zu leben. Einige Exemplare werden bis zu 12 Jahre alt, was für Tiere ihrer Größe ungewöhnlich ist. Dass sie davon nicht mal ein ganzes Jahr wach sind, scheint sie nicht zu stören – lieber ein Jahr Quality Time als ein Jahrzehnt auf der Flucht.

QUELLEN

Alois Strasser/Monika Skalicky/Andrus Viidik: Impact of Moderate Physical Exercise – in Comparison with Dietary Restrictions – on Age-associated Decline in Cell-mediated Immunity of Sprague-Dawley Rats. S. 179–86 – In: Aging Clinical and Experimental Research, 18. 6. 2006

Franz Hoelzl/Claudia Bieber/Jessica S. Cornils/ Hanno Gerritsmann/Gabrielle L. Stalder/Chris Walzer/Thomas Ruf: How to spend the summer? Free living dormice (*Glis glis*) can hibernate for 11 months in non reproductive year. S. 931–939 – In: Journal of Comparative Physiology B., December 2015

Claudia Bieber/Christopher Turbill/Thomas Ruf: Effects of aging on timing of hibernation and reproduction. – In: Scientific Reports, 17. 9. 2018 (<https://rdcu.be/bRmkw>)



WER HAT'S GESAGT?

Jemanden anrufen, raten, googeln
oder es gar selbst wissen – alles ist erlaubt.

Unter allen richtigen Antworten verlosen wir einen **Kurzworkshop** nach Wahl aus dem Hernstein Programm 2020. Und 3 Einsendungen belohnen wir mit dem Buch **Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit** von Frederic Laloux. Geben Sie Ihre Tipps bis spätestens 11. November 2019 ab: www.hernstein.at
Viel Glück!

Die richtigen Antworten der letzten Ausgabe: 1c, 2a, 3b, 4c. Die Gewinnerinnen und der Gewinner der 3 Tickets für den HR Inside Summit aus der letzten Ausgabe sind Katrin Bergknapp (Diakonie de La Tour gemeinnützige Betriebsgesellschaft m. b. H.), Dr. Ernst Wurz (Pollmann Austria GmbH), Mag. Eva Désirée Lembeck-Kapfer (Finanzmarktaufsicht).
Wir gratulieren herzlich!

Man merkt nie, was schon getan wurde, man sieht immer nur, was noch zu tun bleibt.

- 1a_ Georg Wilhelm Friedrich Hegel, deutscher Philosoph
- 1b_ Robert Musil, österreichischer Schriftsteller
- 1c_ Marie Curie, polnische Physikerin und Chemikerin

An diesem Gewinnspiel teilnahmeberechtigt sind alle, die bis zum 11. November 2019 am Gewinnspiel teilnehmen. Unter allen Teilnehmenden werden insgesamt 4 Gewinnerinnen oder Gewinner mittels Ziehung unter Ausschluss des Rechtswegs ermittelt. Sie werden unter der von ihnen angegebenen Adresse persönlich über den Gewinn verständigt. Die Bekanntgabe der Gewinnerinnen oder Gewinner erfolgt ohne Gewähr. Der Gewinn ist vom Umtausch ausgeschlossen. Der Gewinn ist nicht auf Dritte übertragbar. Die Barauszahlung des Gewinns ist ausgeschlossen. Auf den Gewinn gibt es keinen Gewährleistungs- oder Garantieanspruch. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Über dieses Gewinnspiel kann kein Schriftverkehr geführt werden.

Nichts verleiht mehr Überlegenheit, als ruhig und unbekümmert zu bleiben.

- 2a_ Garri Kasparow, russischer Schachweltmeister
- 2b_ Thomas Jefferson, 3. US-amerikanischer Präsident
- 2c_ Ian Fleming, britischer Schriftsteller

Auch die Pause gehört zur Musik.

- 3a_ John Cage, US-amerikanischer Komponist
- 3b_ Philippe Suchard, Schweizer Schokoladenhersteller
- 3c_ Stefan Zweig, österreichischer Schriftsteller

Nutze die Talente, die du hast. Die Wälder wären sehr still, wenn nur die begabtesten Vögel sängen.

- 4a_ Henry van Dyke, US-amerikanischer Schriftsteller
- 4b_ Montserrat Caballé, spanische Opernsängerin
- 4c_ Jane Goodall, britische Verhaltensforscherin



UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

LASSEN SIE LOS, SCHLAFEN SIE GUT!

„Jeder Mann kann ohne Prostata leben, außer der Urologe“ – ich habe herzlich gelacht, als ich dieses Posting zur Ankündigung eines medizinischen Kongresses las. Eine Stunde später war es nicht mehr verfügbar. Die Kommunikationsverantwortliche hatte es gelöscht. Stattdessen fand ich ein paar Fakten, wann und wo der Event stattfindet. Nichts, das ich hätte teilen wollen.



**M A G .
R E N A T E S Ü S S**

leitet die Redaktion
der Corporate-
Publishing-Agentur
Egger & Lerch
in Wien.

Menschen in Entscheidungspositionen sind es gewohnt, über möglichst alles die Kontrolle zu haben. Das funktioniert in der sich immer stärker spezialisierenden, immer schneller werdenden Arbeitswelt immer weniger. Und in der Kommunikation auch nicht. Wer sich nämlich entschließt, mit seinem Unternehmen auf Twitter, Facebook, LinkedIn oder Instagram präsent zu sein, kann nicht mehr jede Veröffentlichung absegnen. Einige Unternehmen versuchen es – die Ergebnisse sind dementsprechend: Nichts-sagende, wenig aktuelle Beiträge und kaum Klicks.

Vielleicht gehören Sie ja auch zu denen, die nicht mehr gut schlafen, seit die Social-Media-Accounts Ihres Unternehmens für die Mitarbeiter geöffnet wurden. Lassen Sie los! Akzeptieren Sie, dass nicht mehr alle Fäden bei Ihnen zusammenlaufen, sondern sich wie ein Netz über die Medien ausbreiten. Sorgen Sie lieber dafür, dass möglichst viele im Unternehmen daran mitweben. Idealerweise nach einem gemeinsamen Muster, das sich aus den Unternehmenswerten und -zielen ergibt. Und die müssen Sie natürlich vorgeben bzw. kommunizieren. Und zwar mit Tools, die Sie steuern können wie das Mitarbeitermagazin oder den Newsletter.

Wenn Sie das gut machen, wird auch die Schwarmkommunikation in Ihrem Sinne verlaufen. Meistens jedenfalls. Und ein bisschen Toleranz braucht es auch. Löschen Sie nur im absoluten Notfall. Schlafen Sie drüber, wenn Ihnen ein Posting mal nicht ganz so gut gefällt. Morgen ist schon wieder ein ganz anderes aktuell.

LEADERSHIP ON DEMAND

Die Digitalisierung wird viele Führungskräfte ihre Jobs kosten. Die gute Nachricht: Key-Player werden wir dennoch brauchen, sagt Stefan Doblhofer

INTERVIEW: EVA WOSKA-NIMMERVOLL

„FÜR VIELE MANAGERINNEN UND MANAGER IN DEN UNTEREN EBENEN BLEIBT NICHT MEHR VIEL ZU TUN.“

Was kommt auf die Führungskräfte in Zukunft zu?

Stefan Doblhofer: Als diese Vision „Management per App“ vor einigen Jahren auftauchte, winkten die meisten Experten ab: Keine Sorge! Es hieß, Artificial Intelligence könne Daten sammeln und aufbereiten, aber die Entscheidungen würden weiterhin die Menschen mit ihrer Intuition und Kreativität treffen. Bei näherer Betrachtung sind es aber gleich 3 Trends, die dem Management, so wie wir es heute kennen, das Wasser abgraben: Erstens Artificial Intelligence, die schon jetzt über die Rolle der Entscheidungsvorbereitung hinauswächst. Zweitens das Potenzial, das in den Collaboration Tools steckt, die wir gerade begonnen haben auszuprobieren, wie z. B. die Apps Slack, Trello, Monday und viele andere. Und drittens agile Organisation. Das Zusammenwirken dieser 3 Entwicklungen wird die Rolle des Managements gründlich verändern.

Wird sich damit auch die Anzahl der Jobs im Management reduzieren?

Die meisten Führungskräfte verbringen heute mehr als die Hälfte ihrer Zeit mit administrativen Tätigkeiten. AI und Collaboration Tools können diese zum Teil schon heute übernehmen. Dazu kommt, dass viele Firmen mit agilen Praktiken

und verstärkter Selbstorganisation – in Projekten, aber auch darüber hinaus – immer mehr Führungstätigkeiten in die Hände der Teams legen. Bereits jetzt fragen sich die ersten HR-Akteure in solchen Unternehmen, ob und wie sie ihre Talente noch für eine Führungskarriere motivieren sollen. Wenn wir in der Selbstorganisation damit beginnen, das volle Potenzial der neuen Tools auszuschöpfen und proaktiv noch weiterzuentwickeln, dann bleibt für viele Manager in den unteren Führungsebenen nicht mehr viel zu tun.

Also ein Leben ohne Führungskräfte, wie wir sie kennen?

Der Abschied vom Teamleiter wird eher undramatisch. Es wird für viele Firmen ohnedies immer schwerer, neue zu finden. Immer mehr Kandidatinnen und Kandidaten, und nicht nur Millennials, hinterfragen den Deal: Ein bisschen mehr Geld für so viel mehr Stress und Erreichbarkeit rund um die Uhr – lohnt sich das wirklich?

Wie gestaltet sich dann die Führung der Zukunft?

Wir werden auch weiterhin Führung brauchen, aber eher punktuell. Key-Player werden Menschen sein, die zentrale Rollen auf Zeit übernehmen und dann wieder zu ihren Kernaufgaben zurückkehren. Leadership on demand – etwas, das wir im Projektgeschäft oder in Change-Prozessen schon länger kennen.



**MAG. STEFAN
DOBLHOFER, MBA**

ist Berater, Hernstein-Trainer und Coach. Zuvor Leiter des Afro-Asiatischen Instituts Graz, Gründer eines IT-Start-ups in Chile, MBA in Fontainebleau/Frankreich; stv. Leiter des Hernstein Instituts; seit 2004 selbstständig tätig. Fokus auf Führung, Change, Agilität und Innovation. Lehrauftrag zu Innovation an der Warwick University/UK; regelmäßig tätig in Europa, den USA und Ostasien.

Welche Funktion erfüllen die Tools, welche Aufgaben der Mensch?

Collaboration Tool Masters brauchen wir, damit sie genau jene Lösungen bereitstellen und bedienen, die eine Blended Collaboration, also eine Zusammenarbeit zwischen Menschen und ihren maschinellen Kollegen, ermöglichen. Wir brauchen aber auch Coaches und Mediatorinnen und Mediatoren für Konflikte – die Mitarbeitende vielleicht sogar besser begleiten können als viele Führungskräfte heute. Oder auch sogenannte Cross-Links, also Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Schnittstellen zwischen Team oder Abteilungen bearbeiten. Punktuell brauchen wir wohl auch Moderatorinnen und Moderatoren für komplexe Entscheidungsprozesse und sogenannte Evangelists für das Ausrollen neuer Initiativen und weitere Rollen, die wir heute noch nicht kennen. Allen gemeinsam wird sein, dass sie führen – aber ohne direktes Mandat, ohne Berichtslinien und ohne Vollzeit-Führungsverantwortung.

Welche Kompetenzen sind bei den Menschen dann gefragt?

Für diese Art der Führung werden sie emotionale Intelligenz brauchen, Digital Literacy und eine Grundkompetenz in Gruppendynamik und Organisationsentwicklung. Key-Player könnten einen eigenen Karriereweg beschreiten, also Allrounder oder Spezialistinnen werden, phasenweise aktiver sein und dann wieder kürzertreten. Ich bin ganz sicher: Für viele Talente ist dieses Angebot deutlich attraktiver als eine Teamleiterstelle, die die ersten smarten Teams schon heute kaum noch brauchen.

VOLLER ANGRIFF ODER TIEF DURCHATMEN?

Cornelia Janisch-Binder hat sich entschieden – und gibt als Trainerin ihre Erfahrung weiter

Ich erinnere mich noch gut an ein Telefonat mit einer Freundin. Wir sprachen über verschiedene Situationen aus unserem privaten Alltag. Mit Erstaunen und großer Freude stellten wir dabei fest, dass uns beiden etwas gelungen war: Wir hatten es erstmals geschafft, in hoch emotionalen Situationen unserer jeweiligen Partnerschaft anders zu reagieren, als wir es gewohnt waren. Es war uns in diesem Moment gelungen, ein – aus dem Überlebenstrieb heraus – erlerntes Verhalten zu verändern. Es hatte uns bereits den Großteil unseres Lebens unbewusst begleitet nach dem Motto: Wirst du angegriffen oder fühlst du dich in die Enge getrieben, dann verteidige dich. Und das möglichst effizient, denn es geht ums Überleben. Uns war plötzlich – unabhängig voneinander – bewusst geworden, dass auch ein ganz anderes Verhalten möglich wäre. Wir fragten uns: Ist die gefühlte Alarmstimmung vielleicht doch eine Täuschung? Und wäre vielleicht auch ein entspanntes Reagieren auf die Situation möglich?

Wir analysierten, was geschehen war. Wir hatten abwägen müssen: Machen wir es wie schon so oft und gehen direkt in die Emotion? Greifen wir an? Oder atmen wir tief durch und lassen die Aufregung bewusst an uns vorbeiziehen? Wir hatten uns dafür entschieden, nicht auf den vertrauten Zug aufzuspringen. Beide hatten wir eingesehen: Es geht! Ich habe es in der Hand; ich kann den Verlauf von hoch emotionalen Situationen steuern. Die intensive Zeit

der Reflexion der eigenen Lebensgeschichte, die wir beide vorher während unserer Ausbildung durchlebten, hat sich gelohnt. Selbst tief eingegrabene Muster der Konflikt- und Stressbewältigung sind veränderbar.

Diese Situation erlebte ich, bevor ich beruflich mit dem Thema Konflikt- und Stressbewältigung zu tun hatte. Ich bin überzeugt davon, dass es kein Zufall ist, dass ich mich auch heute noch intensiv damit auseinandersetze. Eigene Aha-Momente sind prägende Lern-Erfahrungen, die auch in der therapeutischen Praxis und bei der Begleitung in Konfliktsituationen hilfreich sind.



CORNELIA JANISCH-BINDER

arbeitet seit 2004 als Psychotherapeutin und Trainerin mit den Schwerpunkten Konflikt- und Stressbewältigung, Teamentwicklung und Coaching von Führungskräften. Außerdem ist sie Leiterin von Gruppen zum Thema Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung.

SPINNEN SIE AUCH MANCHMAL?

... kreative Gedankennetzwerke natürlich. Sie stehen am Anfang von Projekten? Auch unternehmensinterne Weiterbildung beginnt mit Ihren Ideen, weiß Cleopatra Leidenfrost.

INTERVIEW: EVA WOSKA-NIMMERVOLL



Cleopatra Leidenfrost arbeitet eng mit Trainerinnen und Trainern zusammen, um für Unternehmen maßgeschneiderte Trainings und Entwicklungsprogramme zu konzipieren.

Wie entscheide ich, welche Art von Weiterbildung für wen und für welches Thema passt?

Cleopatra Leidenfrost: Die essenzielle Frage für die Planung – ob Training, Entwicklungsprogramm oder Coaching – ist primär jene nach dem Ziel. Warum denken Sie gerade jetzt daran, den Mitarbeitenden diese Möglichkeit zu bieten? Durchläuft das Unternehmen einen Change-Prozess, wo kein Stein auf dem anderen bleibt, oder wurde das Thema bei der letzten internen Befragung aufgezeigt? Gibt es jemanden, den Sie in seiner oder ihrer Weiterentwicklung unterstützen oder für besonderen Einsatz belohnen wollen? Oder haben Sie den sprichwörtlichen „Elefant im Porzellanladen“, der jedes Team oder Projekt sprengt und dem Sie nun die intensive Reflexion seines Verhaltens wünschen? In der Regel empfinden Menschen Fortbildung als wertvolle Unterstützung und sind dankbar dafür.

Aber was – wenn nicht? Wie begeistere ich hartnäckige Seminarmuffel?

Solche wird es leider immer auch geben. Die Gauß'sche Normalverteilung gilt auch hier und belegt, dass man es nie allen recht machen kann. Was die Chancen für ein erfolgreiches Training allerdings erhöht: ein realistisches Ziel, der richtige Mix aus Methoden, eine maßgeschneiderte und prozessorientierte Begleitung mit der passenden Trainerin, dem passenden Trainer.

Wie gehe ich das Thema Trainings am besten an, wenn ich noch keine konkreten Vorstellungen habe?

Spätestens wenn Sie merken, dass das Rad unrund läuft, ist es Zeit, aktiv zu werden. Am besten schon präventiv zur Begleitung. Speziell, wenn Sie keinen genauen Grund dafür benennen können, hilft es, Partnerinnen und Partner zu haben, die Erfahrung mit den diversen Situationen aus unterschiedlichen Blickwinkeln mitbringen. Wir von Hernstein mit unseren Trainerinnen und Trainern legen noch ein Scheibchen drauf; wir haben die Kompetenz, Ihre Themen auf der Metaebene zu betrachten. Eine vage Vorstellung zu haben ist ein guter Anfang. Meist kommen Kundinnen und Kunden damit einfach für ein erstes Gespräch zu uns oder wir zu ihnen und dann spinnen wir gemeinsam weiter.

SIND MASSGESCHNEIDERTE ANGEBOTE ETWAS FÜR SIE?

Patentrezepte gibt es nicht. Vielmehr gibt es verschiedene Möglichkeiten, um ans gewünschte Ziel zu kommen. Hernstein entwickelt gemeinsam mit Ihnen Trainings, Workshops, Programme, Coachings oder auch Simulationen und Planspiele. Ob für Personen, Teams oder Organisationen – der Blick auf das Ganze bleibt immer erhalten. Am Anfang steht die Bedarfsanalyse, bei der genau und systematisch ermittelt wird, welche Entwicklungsmaßnahme sinnvoll ist. Diese gestalten wir prozessorientiert mit hohen Lerneffekten – auf Wunsch auch in Englisch.

Melden Sie sich mit Ihrer Idee bei:

Cleopatra Leidenfrost
Firmeninterne Trainings und Programme
Projektleitung und Organisation
+43/1/514 50-5614
cleopatra.leidenfrost@hernstein.at

NEUES JAHR – NEUE TRAININGS

Auch 2020 erwarten Sie neue Impulse,
Reflexionen und praktische Tools

HERNSTEIN EXECUTIVE PROGRAM (HEP)

Sie führen im oberen Management oder übernehmen eine neue Aufgabe in generalistischer Verantwortung? Wachsen Sie in Ihrer Rolle und lernen Sie den bewährten Herstein Weg im Führen von Menschen und Unternehmen kennen. Schaffen Sie mit dem gezielten Einsatz von neuen Denk- und Führungsmodellen Raum für innovative Ideen. Und setzen Sie mit modernen Zugängen Ihre Strategie wirksam um.

Termine:

Modul 1 „Haltung klären und Führungsrolle schärfen“:
16.–19. Juni 2020

Modul 2 „Organisationen und Teams steuern“:
15.–17. September 2020

Modul 3 „Komplexität nutzen und Innovation treiben“:
24.–26. November 2020

Modul 4 „Strategie umsetzen und Veränderung gestalten“: 23.–25. Februar 2021

29.–30. April 2020 und 12.–13. November 2020

FÜHREN IM OBEREN MANAGEMENT

Sie möchten Ihre Wirksamkeit als Führungskraft weiter erhöhen? Im oberen Management gilt es, dafür auch Führungskräfte mit ausgeprägter Persönlichkeit zu führen. Mit Klarheit und Haltung geben Sie Orientierung und wirken als Vorbild. Als Coach Ihres Führungsteams fördern Sie Selbstverantwortung und Zusammenarbeit für den gemeinsamen Erfolg.

Trainerin: Dipl.-Päd. Marina Barz

Dauer: 2 Tage

27.–28. Mai 2020 und 17.–18. November 2020 WIRTSCHAFTLICH FÜHREN – UNTERNEHMERISCH DENKEN

Erleben Sie in einer Simulation direkt die Auswirkung von unternehmerischen Entscheidungen. Und entwickeln Sie Ihr Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge weiter: Wie werden wirtschaftliche Entscheidungen getroffen und umgesetzt? Und wo findet sich das Ergebnis in Bilanz und G&V wieder? Führen Sie ab sofort mit finanziellem Durchblick.

Trainer: Dipl.-Betr.-Wirt (FH) Andreas Leschke

Dauer: 2 Tage

Start jeweils am 7. Mai 2020 bzw. am 22. Oktober 2020

BIOCHEMISCHE RASTSTÄTTE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Geistige Höchstleistungen und körperliches Wohlbefinden werden durch richtige Ernährung und körpereigene biochemische Botenstoffe gesteuert. Lernen Sie die Substanzen kennen, die Ihr Körper für eine effiziente Erholung benötigt. Und entdecken Sie die körpereigenen Werkzeuge, mit denen Sie Konzentration und Motivation hochhalten.

Trainerin: Angelika Pinter

Dauer: 1+1 Tage

22.–23. April 2020 und 12.–13. November 2020

FÜHREN IN VERNETZTEN PROJEKTEAMS

Sie müssen in Projektteams grundverschiedene Persönlichkeiten motivieren und auf ein gemeinsames Ziel ausrichten? Und das ohne disziplinarische Führungsverantwortung? Gleichen Sie gekonnt unterschiedliche Fähigkeiten und Interessen aus und nutzen Sie agile Werte und Methoden für eine erfolgreiche Umsetzung Ihrer Projekte.

Trainer: Dipl.-Päd. Hans Baumeister

Dauer: 2 Tage

Tipp:
Alle Trainings und
Workshops sind auch
inhouse buchbar!

9.–10. Juli 2020 und 30. November–1. Dezember 2020
FÜHREN MIT NEUER AUTORITÄT
Führen mit klassischer Macht-Autorität hat weitgehend ausgedient. Doch auch neue, auf einem horizontalen Verständnis aufgebaute Führungskonzepte sind nicht immer erfolgreich. Damit neue Autorität in der Führung wirksam werden kann, braucht es eine individuelle, strukturelle und kulturelle Transformation. Beginnen Sie jetzt damit und machen Sie sich auf die Suche nach den Wurzeln für den Status quo. Erkennen Sie individuelle Ansatzpunkte für Ihre neue, natürliche Autorität.

Trainer: Martin A. Fellacher, MA DSA,
Frank Baumann-Habersack, MA
Dauer: 2 Tage

5.–6. Mai 2020 und 13.–14. Oktober 2020
FRAUEN IN FÜHRUNG
Noch immer sind weibliche Führungskräfte die Ausnahme. Das ist schade. In Zeiten wie diesen brauchen erfolgreiche Unternehmen gemischte Führungsteams und die Stärken von beiden Geschlechtern. Fest steht, dass Kollaboration, Sozialkompetenz und Flexibilität – Fertigkeiten, die oftmals Frauen zugeschrieben werden – gute und notwendige Ergänzungen zu bestehenden Führungsansätzen in Unternehmen sind. Lassen Sie uns ohne Schubladendenken und Klischees Ihre persönlichen Stärken als Frau fördern und Ihren Auftritt souverän gestalten.

Trainerin: Mag. Eva-Maria Preier
Dauer: 2 Tage

8. Mai 2020 und 16. Oktober 2020
SOUND OF LEADERSHIP®
Dirigieren Sie ein kleines Kammerensemble und erhalten Sie über die Musik ein unmittelbares Feedback zu Ihrer Führungs-Performance. Ein praktisches und intuitives Führungserlebnis, das Ihre Leadership-Skills in einem Tag auf ein neues Level hebt. Keine musikalische Vorbildung nötig.
Trainer: Florian Schönwiese
Dauer: 1 Tag

23. Jänner 2020, 23. April 2020, 4. Juni 2020,
17. September 2020 und 12. November 2020
SCHWIERIGE FÜHRUNGSSITUATIONEN – PRAGMATISCHE LÖSUNGEN

Schlechte Nachrichten verkünden, Teamkonflikte, Kritikgespräche, blockierter Change, knirschende Schnittstellen. All das kostet Zeit, Ressourcen und Nerven. Bringen Sie Ihre aktuelle Herausforderung zu Hernstein. Mit einer Senior-Beraterin und praxiserfahrenen Führungskräften entwickeln Sie praktikable „Erste Hilfe“-Lösungen. Pragmatisch, kurz und wirksam.

Trainerin: Mag. Marion Hofinger
Dauer: 1 Tag

Trainings-Locations:

Seminarhotel Schloss Hernstein, NÖ
Springer Schloßl, Wien
„Seminarraum im Grünen“, Wien

Ihre Investition:

1-tägige: 950 Euro
2-tägige: 1.580 Euro
HEP (12,5 Tage): 9.900 Euro

Alle Preise zuzüglich MwSt. und Aufenthaltskosten

Infos und Anmeldung:

www.hernstein.at/Offene-Programme/Trainings

Alle Angaben vorbehaltlich Änderungen.

BEREIT FÜR NEUE ERFAHRUNGEN?

Der nächste Hernsteiner erscheint im Mai 2020.

